



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE**

**ASSOCIAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA “GRACCHO CARDOSO”**

**AUTORIZADA A FUNCIONAR POR INTERMÉDIO DA PORTARIA  
MINISTERIAL Nº 2.246 DE 19/12/1997**

**MANOEL PTAK**

**GESTÃO DE PROJETOS:**

**A NECESSIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS PARA AS ONG’S NA  
CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

**Aracaju, SE.**

**2017**

**MANOEL PTAK**

**GESTÃO DE PROJETOS:**

**A NECESSIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS PARA AS ONG'S NA  
CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

Projeto de Pesquisa Científica, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu MBA *Executive Management Project 3.0* da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, como parte dos requisitos para a Conclusão da disciplina.

**Orientador:** Hiram de Oliveira Costa-Silva

**Coordenador do Curso:** Luciano Cerqueira Passos

Aracaju, SE.

2017

**MANOEL PTAK**

**GESTÃO DE PROJETOS**

**A NECESSIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS PARA AS  
ONG'S NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e  
Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe –  
FANESE, como requisito para a obtenção do Título de Especialista em *Executive  
Management Project 3.0***

---

**Hiram de Oliveira Costa-Silva**

---

**Luciano Cerqueira Passos**

---

**Manoel Ptak**

**Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_**

Aracaju (SE), \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2. O TERCEIRO SETOR</b> .....	6
<b>2.1. Organizações Sociais</b> .....	8
<b>2.2. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)</b> .....	8
<b>2.3. OSC – Organização da Sociedade Civil</b> .....	9
<b>2.4. Qualificando uma Associação ou ONG/OSC nos Órgãos Públicos</b> .....	9
<b>2.5. Escrevendo Projetos em Editais Públicos e Privados</b> .....	11
<b>2.6. Captação de Recursos</b> .....	12
<b>3. GERENCIAMENTO DE PROJETO</b> .....	12
<b>3.1. O que é o PMI</b> .....	16
<b>3.2. O que é o PMBOK e como ele está estruturado</b> .....	17
<b>3.3. Ciclo de vida do projeto</b> .....	20
<b>3.4. Benefícios do gerenciamento de Projetos</b> .....	20
<b>4. CONCLUSÃO</b> .....	21
<b>5. REFERÊNCIAS</b> .....	21
<b>6. ABSTRACT</b> .....	24
<b>7. GLOSSÁRIO</b> .....	24

## RESUMO

As organizações não-governamentais (ONGs) têm cada vez mais ocupado um importante espaço na sociedade, realizando atividades complementares às públicas na busca de atender às demandas sociais. Neste artigo científico vemos a necessidade do gestor de projetos aplicados às associações e fundações sem fins econômicos (comumente conhecidas como ONGs), muitas delas deixam de conseguir recursos como doações e repasses apoiado por meio de convênios ou similares com empresas privadas, institutos empresariais, institutos familiares, entidades públicas e do próprio terceiro setor, nacionais e estrangeiras, devido a não terem suas ideias e projetos fundamentados. Segundo a Bolsa de Valores Socioambientais (BVSA), de 2003 a 2012, foram arrecadados mais de R\$ 12,3 milhões para 119 projetos, variando de R\$ 30 mil a R\$ 100 mil.

**Palavras-chave:** ONG's, Gestão, Projetos, Institutos

## 1. INTRODUÇÃO

As carências sociais são um agravante no Brasil e em momentos de crises e mudanças governamentais, vemos a administração pública necessitando de apoio e ajuda, visto que o Estado não consegue atender a demanda da sociedade.

Este artigo demonstra a compreensão e a necessidade de um gestor de projetos nas ONG's para atender as exigências do mercado e assim conseguir os recursos pretendidos, enfatizando a importância do profissional de gestão de projetos nas ONG's para disseminação da profissão. Conceitua o Terceiro Setor, suas atividades, suas dificuldades e atuações junto a sociedade civil. Relata o desenvolvimento da gestão de projetos mostrando as técnicas e melhores práticas em gerenciamento de projetos, parte imprescindível para o sucesso também das organizações do Terceiro Setor.

Justifica-se a necessidade de pesquisar o tema: **A necessidade da gestão de projetos para as ONG'S na captação de recursos**, pois “infelizmente, muitos projetos sociais são rejeitados pelas instituições financiadoras pela falta de especificação dos objetivos, impactos, atividades, resultados e beneficiários do projeto. (Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 15, n. especial, p. 75-91, 2008)”.

Tendo em vista esta situação, foram utilizadas fontes bibliográficas sobre indicadores de desempenho, gestão de organizações sem fins lucrativos e gestão de projetos. Este estudo é relevante à área de gestão de projetos no que tange à captação de recursos financeiros, porque fornece instrumentos de orientação às empresas na concepção, elaboração, execução e avaliação dos projetos, que por sua vez pode contribuir também para a profissionalização do setor, para a eficiência na utilização e na obtenção de recursos.

## 2. O TERCEIRO SETOR

O Terceiro Setor em uma de suas definições “é aquele composto por entidades privadas da sociedade civil, que prestam atividades de interesse social, por iniciativa privada, sem fins lucrativos”. (ALEXANDRINO, 2007, P.89)

O Terceiro Setor coexiste com o Primeiro Setor, que é o próprio Estado, e com o Segundo Setor, que é o mercado. No conceito do Terceiro Setor estão enquadrados:

- Os serviços sociais autônomos;
- As organizações sociais;
- As organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP);
- As “entidades de apoio”.

Na década de 80, os movimentos se estabeleceram nos bairros, buscando pressionar diretamente as entidades públicas prestadoras de serviços, tendo como resposta a criação de órgãos participativos em alguns setores dos serviços públicos. Nesse processo, os movimentos foram obrigados a negociar, o que possibilitou a reavaliação dos limites e o significado da participação popular. Essa institucionalização da participação foi, no entanto, descontinuada: os órgãos colegiados foram esvaziados ou sofreram mudanças que se assemelharam à extinção. Além disso, o diálogo direto com setores da administração pública criou especializações entre os movimentos sociais, não contribuindo para a formação de uma rede de movimentos de várias categorias. (CARDOSO, 1995)

O aumento nas demandas sociais ocorre desde o início dos anos 90, em decorrência sobretudo das profundas transformações em nosso processo produtivo, advindas da abertura do país ao exterior (razões estruturais). Mas, sem dúvida alguma, o receituário macroeconômico adotado após 1994 para a estabilização dos preços, com suas ondas recessivas intermitentes, acabou por resultar no agravamento do nosso quadro social (razões conjunturais). Pode-se afirmar que o epicentro das demandas sociais no Brasil é o mercado de trabalho que, por razões estruturais e conjunturais, está sendo fortemente afetado. Com isto, estamos assistindo à criação e multiplicação das necessidades de atendimento, por parte da população, não apenas no campo propriamente do mercado de trabalho, como também na área de educação, assistência social e saúde.

No Cadastro Central de Empresas - CEMPRE do IBGE - 2010, constam como entidades privadas sem fins lucrativos um total de 556,8 mil unidades com características e propósitos totalmente distintos. Nesta categoria, estão incluídos, por exemplo, cartórios, partidos políticos, condomínios e entidades religiosas ou de defesa de direitos de minorias. A análise da evolução das Fundações Privadas e Associações sem Fins

Lucrativos (FASFIL), de 2006 a 2010, indica que essas instituições continuam crescendo no Brasil, ainda que em um ritmo bem menos acelerado do que em períodos anteriores, especialmente entre o final dos anos 1990 e os primeiros dois anos do milênio, quando se observou uma grande expansão do setor. Uma análise geral das atividades desenvolvidas por essas instituições revela sua enorme diversidade, entre as quais se destacam as entidades voltadas à defesa de direitos e interesses dos cidadãos (30,1%) e as religiosas (28,5%). Atuando nas áreas tradicionais de políticas públicas de Saúde, Educação e pesquisa e Assistência social encontram-se apenas 18,6% dessas entidades.

### **2.1 Organizações Sociais**

Organização social é a qualificação jurídica dada a pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída por iniciativa de particulares, e que recebe delegação do Poder Público mediante contrato de gestão, para desempenhar serviço público de natureza social. Nenhuma entidade nasce com o nome de organização social; a entidade é criada como associação ou fundação e, habilitando-se perante o poder público, recebe a qualificação; trata-se de título jurídico outorgado e cancelado pelo poder público. (DI PIETRO, 2009)

A Lei 9.637/1998 afirma que o Poder Executivo poderá qualificar como **organizações sociais** pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde.

### **2.2 Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)**

Regulamentada pela legislação brasileira, a definição de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) é fruto da Lei Federal 9.790, de março de 1999, que institui uma qualificação aplicável a pessoas jurídicas de direito privado sem fins econômicos (ou seja, associações ou fundações). Tal lei exige uma série de disposições estatutárias e organizacionais para que uma entidade possa ser qualificada como OSCIP. Mais do que isso, a lei institui o Termo de Parceria entre o poder público e as instituições da sociedade civil, sendo o Ministério da Justiça o órgão que avalia, reconhece e expede o certificado de OSCIP. Este aval é condição prévia para que a



entidade tenha acesso aos recursos públicos, de acordo com o Termo de Parceria. Possibilita, também, oferecer dedução fiscal das doações das empresas que a patrocinam e que sejam administradas por profissionais remunerados.

Legalmente, podem obter a qualificação de OSCIPs as instituições que possuem uma ou mais das seguintes finalidades: assistência social, cultura, educação, saúde, segurança alimentar e nutricional, voluntariado, desenvolvimento econômico e social, combate à pobreza, geração de emprego, promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros direitos universais. O objetivo da lei foi o de ampliar o reconhecimento da abrangência do trabalho das Organizações da Sociedade Civil, criando instrumentos mais práticos e confiáveis para acesso a recursos públicos e privados.

Não se enquadram no conceito as entidades com objetivo de obter lucro ou organizadas para gerar benefícios privados. Também estão fora da classificação as instituições que, embora sem fins econômicos, estão voltadas à representação de categorias profissionais, como sindicatos, ou à disseminação de credos religiosos, assim como, cooperativas e instituições de saúde ou educação privadas e não-gratuitas.

### **2.3 OSC – Organização da Sociedade Civil**

É considerada Organização da Sociedade Civil (OSC) toda e qualquer entidade que desenvolva projetos sociais com finalidade pública. Tais entidades também são classificadas como instituições do Terceiro Setor, uma vez que não têm fins econômicos. Esta expressão foi adotada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), no início da década de 90 e significa a mesma coisa que ONG – termo que se tornou mais conhecido devido ao fato de ser utilizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e pelo Banco Mundial. Essa ideia fomentou o exercício da cidadania de forma mais direta e autônoma, na medida em que a sociedade civil abriu um espaço maior de participação nas causas coletivas. Em termos jurídicos, segundo a legislação brasileira, o termo não é reconhecido.

### **2.4 Qualificando uma Associação ou ONG/OSC nos Órgãos Públicos**

A partir da Constituição, em 1993 temos a promulgação da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), no 8.742, que regulamenta esse aspecto da Constituição e estabelece normas e critérios para organização da assistência social, que é um direito, e este exige definição de leis, normas e critérios objetivos.

De acordo com o **Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS)** através da Resolução CNAS nº 31, de 24 de fevereiro de 1999, as entidades e organizações prestadoras de serviços de assistência social que poderão ter registro pelo conselho são aquelas que estimulam à proteção à crianças e ao adolescente, à família, à maternidade e à velhice, que ampara crianças e adolescentes carentes, que colaboram com a inserção dos indivíduos no mercado de trabalho, dá assistência educacional ou de saúde, desenvolvem a cultura, oferece atendimento e assessoria aos benefícios da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS), defendendo e garantindo os seus direitos, realiza ações de habilitação, prevenção, reabilitação e integração das pessoas portadores de deficiência à comunidade.

Art. 3º da LOAS – “Consideram-se entidades e organizações de assistência social aquelas que prestam, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de seus direitos. ”

Não é obrigatório, porém as organizações sem fins lucrativos sejam elas constituídas como associações ou fundações, podem obter perante o Poder Público, títulos, certificados ou qualificações tendo vários benefícios.

Benefícios e consequências dos títulos, certificados e qualificações:

- Diferenciar as associações e fundações que os possuem, inserindo-as num regime jurídico específico;
- Demonstrar à sociedade que a associação ou fundação possui credibilidade;
- Facilitar a captação de investimentos privados e a obtenção de financiamentos;
- Facilitar o acesso a benefícios fiscais;
- Possibilitar o acesso a recursos públicos, assim como a celebração de parcerias com o Poder Público;
- Possibilitar a utilização de incentivos fiscais pelos doadores.

Os títulos, certificados e/ou qualificações mais comuns são:

- Utilidade Pública estadual e municipal;
- Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS;
- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP;
- Organização Social – OS.

Os procedimentos são realizados por profissionais especializados. Cada título, certificado ou qualificação possui uma legislação específica que deve ser cumprida pelo interessado em obtê-lo.

## **2.5 Escrevendo Projetos em Editais Públicos e Privados**

Para que o processo de submissão de projetos para editais públicos e privados seja exitoso, o gestor da OSC deve ficar atento a alguns questionamentos mesmo antes de iniciar o processo de entender o referido edital:

- Analisar se a documentação legal e contábil da OSC está de acordo com as exigências do edital, ou seja, a OSC tem toda a documentação exigida no edital que pretende participar?
- Analisar qual Política Pública trata o referido edital e comparar se está de acordo com a Política Pública preponderante da OSC, ou seja, o edital atende a Política Pública que a OSC já tem projetos em andamento?
- Os projetos em andamento necessitam de aporte financeiro para dar maior impacto social e ambiental?
- Com qual finalidade a OSC pretende investir tempo e muitas vezes recursos para escrever projetos para editais?
- Escrever projetos para editais está contemplado na rotina diária de algum membro da equipe da OSC, ou será necessário contratar profissional especificamente para essa função?
- Se a OSC não possui na equipe alguém com tempo e capacidade de se dedicar aos editais, mas mesmo assim necessita captar recursos via editais, qual melhor caminho a seguir, contratar profissional para essa função ou contratar empresas terceirizadas que fazem esse trabalho?

- A OSC conhece alguém que faz esse trabalho ou terá que pesquisar e selecionar partindo do zero?
- Caso tenha que selecionar o profissional o tempo previsto no edital é suficiente, ou pode perder o prazo de entrega da proposta?

As organizações do Terceiro Setor começaram a se preocupar com a gestão de seus projetos, devido as exigências de agências, governo, órgãos financiadores e empresas patrocinadoras, pois querem saber como os recursos para os projetos estão sendo geridos.

Para as entidades do terceiro setor, o projeto nasce como proposta e se transforma em projeto quando da assinatura do convênio. Caso a proposta não tenha patrocinador, não haverá projeto.

A gestão de projetos tem sido de fundamental importância para transformar o planejamento em resultados, otimizando a alocação de recursos, diminuindo as surpresas, trazendo mais benefícios aos seus mantenedores, colaboradores e a sociedade como todo.

## **2.6 Captação de Recursos**

A captação de recursos realizada pelas instituições deve conquistar novas parcerias e encontrar fontes alternativas de recursos financeiros, podem ser de caráter financeiro para custear ampliações, melhorar atendimento, recursos humanos, recursos materiais e serviços que ajudarão a manter suas atividades.

Para que seja realizado um processo de captação de recursos, torna-se necessário a ajuda de um profissional capacitado que desenvolva um projeto com um plano para a aquisição desse recurso. Dimenstein (2005) diz que as organizações pequenas tendem a terceirizar a área de captação de recursos através de uma equipe de consultores, já as empresas maiores criam uma equipe ou departamento interno por meio da contratação de profissionais qualificados ou através do voluntariado que já atuam na área de captação de recursos.

## **3 GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Entende-se por **Gerenciamento de Projetos** o ramo da ciência da Administração que trata da iniciação do planejamento, da execução, do controle e do fechamento de projetos.

O interesse pela área de gerenciamento de projetos tem crescido muito desde a década de 1990. Nesse encadeamento, Para Dinsmore, Graham & Englund (2003):

Ao longo do tempo, e provavelmente depois de um retumbante número de fracassos, tornou-se evidente que a gestão de projetos era uma habilidade importante que deveria ser desenvolvida para evitar falhas futuras. Olhando mais para o futuro, algumas organizações começaram a ver habilidade de gerenciamento de projetos como uma verdadeira vantagem competitiva (DINSMORE, GRAHAM & ENGLUND, 2003, p.74).

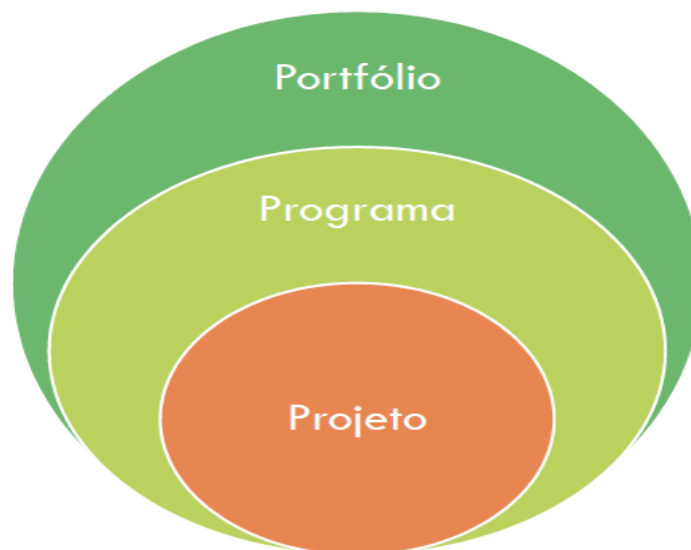
Segundo o PMBOK 5º ed. (*Project Management Body of Knowledge*), o Gerenciamento de Projetos envolve a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender seus requisitos.

Sua aplicação ao longo de todo o trabalho permite a avaliação do desempenho, o aprendizado contínuo e a antecipação do desempenho futuro com razoável confiabilidade.

O entendimento é essencial das diferenças entre Projetos, programas e portfólios, então será demonstrado um breve resumo sobre eles:

**Figura 01**

## Portfólio x programa x projeto



Fonte: <https://www.pinterest.com/ricardonuunes/gerenciamento-e-planejamento-de-projetos/>

Data: 13/07/2017

- **Projeto** – Segundo o PMBOK (2008 4º ed.): “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um novo produto, serviço ou resultado exclusivo”. Um projeto tem, entre outras características:
  - Trabalho com prazos predefinidos, com início e fim (temporário);
  - Entrega de produtos ou serviços exclusivos;
  - Forma clara, planejada e controlada, em todas as suas vertentes;
  - Está limitado a fatores críticos como tempo, custo e recursos, o que explica a adoção cada vez mais comum de softwares de gestão de projetos no auxílio de seu desenvolvimento;
  - Geralmente envolve uma equipe multidisciplinar;
  - Está submetido às modernas técnicas de gerenciamento, isto é, aplicação de conhecimentos, habilidades e estratégias implementadas no intuito de prover a execução de projetos de forma efetiva e eficaz;
  - Mais relacionado ao nível operacional do que os programas e portfólios.
- **Programa** – segundo o PMBOK (5ºed.): um programa é definido como um grupo de projetos, subprogramas e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Os projetos dentro de um programa são relacionados entre si através do resultado comum ou da sua capacidade coletiva. Se o relacionamento entre os projetos for somente o de um cliente, fornecedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

O gerenciamento de programas foca nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los. As ações relacionadas a essas interdependências podem incluir:

- Solução de restrições e/ou conflitos de recursos que afetam múltiplos projetos no programa,
- Alinhamento do direcionamento organizacional/estratégico que afeta as metas e objetivos do projeto e programa, e
- Solução de problemas e gerenciamento de mudanças dentro de uma estrutura de governança compartilhada.

Um exemplo de um programa seria um novo sistema de satélite de comunicação com projetos para o design do satélite e das estações terrestres, a construção de cada uma delas, a integração do sistema e o lançamento do satélite.

- **Portfólio** - segundo o PMBOK (5ªed.): Um portfólio refere-se a projetos, programas, subportfólios e operações gerenciados como um grupo para atingir objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados. Por exemplo, uma empresa de infraestrutura que tenha o objetivo estratégico de "maximizar o retorno dos seus investimentos" pode compor um portfólio que inclua uma mescla de projetos em petróleo e gás, energia, água, estradas, ferrovias e aeroportos. A partir desta mescla, a empresa poderá decidir gerenciar projetos relacionados como um programa. Todos os projetos de energia podem ser agrupados como um programa de energia. Da mesma forma, todos os projetos de água podem ser agrupados como um programa de água. Assim, o programa de energia e o programa de água tornam-se componentes integrais do portfólio empresarial da empresa de infraestrutura.

O gerenciamento de portfólios se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos. O gerenciamento de portfólios se concentra em assegurar que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e

que o gerenciamento do portfólio seja consistente e esteja alinhado com as estratégias organizacionais.

A realização dos processos corretos de gerenciamento de projetos é indispensável para os resultados do negócio. Neste contexto, o gerente de projetos assume um papel fundamental: o de não somente efetivar as iniciativas organizacionais sob sua responsabilidade, mas o de ser um facilitador para a geração, absorção e distribuição do conhecimento. O gerente do projeto é a pessoa designada pela organização responsável pela condução do projeto, com a missão de zelar para que os objetivos do projeto sejam atingidos. O gerente de projetos tem sido caracterizado por um perfil profissional com domínio e experiência especializados nos processos e nas áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos (D'ÁVILA, 2006).

Isso é evidenciado pela criação de diversas instituições dedicadas a organizações de melhores práticas de gerenciamento de projetos, tendo como exemplo o PMI.

### **3.1 O que é o PMI.**

*Project Management Institute* (PMI) é o Instituto de Gerenciamento de Projetos que é uma das maiores associações para profissionais de gerenciamento de projetos, auxilia mais de 700 mil membros profissionais certificados e voluntários e praticamente todos os países do mundo a aumentar o sucesso das suas empresas, evoluir em suas carreiras e tornar a profissão mais madura.

O PMI oferece oito certificações que atestam conhecimento e competência, dentre as quais, a de Profissional em Gerenciamento de Projetos (PMP), que conta com mais de 370.000 profissionais certificados em todo mundo. Os salários e oportunidades de carreiras dos profissionais certificados demonstram que os empregadores reconhecem o valor agregado por aqueles que possuem essas certificações.

O Programa de Pesquisa do PMI, o mais extenso na área, promove a ciência, a prática e a profissão de gerenciamento de projetos. O Programa promove o conhecimento em gerenciamento por meio de projetos de pesquisa, simpósios e pesquisas, divulgando essas informações através de publicações, conferências de pesquisa e sessões de trabalho.



A maioria das atividades do PMI acontecem em mais 250 capítulos e 30 comunidades de prática. Essas comunidades, abertas a membros do PMI e dirigidas por voluntários, dão suporte para a troca de conhecimento e para redes de trabalho, pontos centrais da nossa missão.

Em Sergipe, o Capítulo do PMI-SE foi fundado em 2012, em sua missão de gerenciar Programas e Projetos tem iniciativas baseadas: Na ética e as responsabilidades em Gerenciamento de Projetos, Programas e Portfolios; no apoio ao Gerenciamento de Projetos como uma disciplina profissional; em programas de estímulo ao Gerenciamento de Projetos.

### **3.2 O que é o PMBOK e como ele está estruturado.**

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) é um conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo instituto PMI, aborda os principais temas inerentes ao planejamento, programação e controle de projetos, qualificando-os a participar ativamente das equipes de planejamento e gestão dos projetos. É considerado a base de conhecimento sobre Gestão de projetos por profissionais da área, sendo reconhecido internacionalmente.

O fluxo de trabalho é apresentado por meio das áreas de gerenciamento. Nele, os grupos de processos são expostos por áreas de gerenciamento.

As dez áreas de conhecimento que caracterizam os principais aspectos envolvidos em um projeto e no seu gerenciamento, segundo o PMI (2013) são: integração; escopo; tempo; custos; qualidade; recursos humanos; comunicações; riscos; aquisições e partes interessadas.

- **Áreas de Conhecimento:**
  - **Gerenciamento / Gestão de Integração do Projeto** – trata de processos e atividades do projeto relacionados a unificação, consolidação, articulação e ações integradoras que visem a alcançar os objetivos do projeto. O gerenciamento da integração é essencial porque em diversas circunstâncias áreas e processos distintos interagem, inclusive de forma conflitante, ele é o elo entre as áreas de gerenciamento.
  - **Gerenciamento / Gestão de Escopo do Projeto** – aborda a definição de todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para produzir os

resultados esperados do projeto, do que faz e do que não faz parte do projeto.

- **Gerenciamento / Gestão de Tempo do Projeto** – trata sobre a estimativa e o controle das atividades do projeto, bem como o sequenciamento e as respectivas durações, a fim de que a conclusão do projeto ocorra no prazo previsto.
- **Gerenciamento / Gestão de Custo do Projeto** – faz a estimativa de custos e recursos e os controla para que o projeto seja realizado dentro do orçamento aprovado.
- **Gerenciamento / Gestão de Qualidade do Projeto** – trata do levantamento e do controle dos requisitos de qualidade do produto/serviço/resultado do projeto e do processo de gerenciamento do projeto (tal qual o escopo) para que sejam atendidos os requisitos com os quais a entidade executora do projeto se comprometeu, de forma a satisfazer as necessidades que motivaram a realização do projeto.
- **Gerenciamento / Gestão de Recursos Humanos do Projeto** – aborda a definição e a interação (papéis e responsabilidades) da equipe do projeto. O número e o tipo de membros da equipe do projeto podem ser alterados ao longo do ciclo de vida, dependendo da natureza do projeto. Por fim, ressalta-se que o patrocinador trabalha com a equipe do projeto marcadamente para esclarecer dúvidas de escopo e de qualidade, além de articular parceiros para o projeto.
- **Gerenciamento / Gestão de Comunicações do Projeto** – é a comunicação em sentido amplo, ou seja, não apenas em processos de troca (coleta e distribuição) de informações referentes ao projeto, mas também ao armazenamento e à organização das informações, de forma a relacionar o tipo de informação à parte interessada do projeto, bem como à periodicidade com que cada tipo de informação deve ser gerada, coletada, distribuída, armazenada e até descartada, quando apropriado.
- **Gerenciamento / Gestão de Riscos do Projeto** – aborda a identificação de riscos, bem como o planejamento de respostas aos riscos identificados, e processos de monitoramento e controle. O termo riscos em projetos contempla não somente as possibilidades de impactos negativos como também as oportunidades de impactos positivos.
- **Gerenciamento / Gestão de Aquisições do Projeto** – trata dos processos de compras e contratações ligadas ao projeto, bem como a administração de contratos, desde a contratação até o encerramento.
- **Gerenciamento / Gestão de Envolvidos do Projeto ou Gerenciamento das Partes Interessadas** – trata do gerenciamento de partes interessadas do projeto, que inclui identificar pessoas, grupos ou

organizações que possam afetar ou ser afetados pelo projeto; analisar as expectativas das partes interessadas, bem como os impactos que eles terão sobre o projeto, podendo ser positivos ou negativos.

Essas áreas são descritas através de vários processos e são aspectos que devem ser considerados pela gerência de projetos.

- Processos (47)

Área do Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
4 Gerenciamento da INTEGRAÇÃO do Projeto	4.1 Desenvolver Termo de Abertura do Projeto	4.2 Desenvolver Plano de Gerenciamento do Projeto	4. Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto	4.4 Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto 4.5 Realizar Controle Integrado de Mudanças	4.6 Encerrar Projeto ou Fase
5 Gerenciamento do ESCOPO do Projeto		5.1 Planejar Gerenciamento do Escopo 5.2 Coletar Requisitos 5.3 Definir Escopo 5.4 Criar EAP		5.5 Validar Escopo 5.6 Controlar Escopo	
6 Gerenciamento do TEMPO do Projeto		6.1 Planejar Gerenciamento do Tempo 6.2 Definir Atividades 6.3 Sequenciar Atividades 6.4 Estimar Recursos das Atividades 6.5 Estimar Durações das Atividades 6.6 Desenvolver Cronograma		6.7 Controlar Cronograma	
7 Gerenciamento do CUSTO do Projeto		7.1 Planejar Gerenciamento de Custo 7.2 Estimar Custos 7.3 Determinar Orçamento		7.4 Controlar Custos	
8 Gerenciamento da QUALIDADE do Projeto		8.1 Planejar Gerenciamento da Qualidade	8.2 Realizar Garantia da Qualidade	8.3 Controlar Qualidade	
9 Gerenciamento dos RECURSOS HUMANOS do Projeto		9.1 Planejar Gerenciamento dos Recursos Humanos	9.2 Mobilizar a Equipe do Projeto 9.3 Desenvolver Equipe do Projeto 9.4 Gerenciar Equipe do Projeto		
10 Gerenciamento da COMUNICAÇÃO do Projeto		10.1 Planejar Gerenciamento da Comunicação	10.2 Gerenciar Comunicação	10.3 Controlar Comunicação	
11 Gerenciamento dos RISCOS do Projeto		11.1 Planejar Gerenciamento de Riscos 11.2 Identificar Riscos 11.3 Realizar Análise Qualitativa dos Riscos 11.4 Realizar Análise Quantitativa dos Riscos 11.5 Planejar Respostas aos Riscos		11.6 Controlar Riscos	
12 Gerenciamento das AQUISIÇÕES do Projeto		12.1 Planejar Gerenciamento das Aquisições	12.2 Conduzir Aquisições	12.3 Controlar Aquisições	12.4 Encerrar Aquisições
13 Gerenciamento das PARTES INTERESSADAS do Projeto	13.1 Identificar as Partes Interessadas	13.2 Planejar Gerenciamento das Partes Interessadas	13.3 Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas	13.4 Controlar o Engajamento das Partes Interessadas	

Figura 2 - Processos PMBOK 5ª Edição

### **3.3 Ciclo de vida do projeto**

Conforme o Guia PMBOK:

O ciclo de vida do projeto é composto pela série de fases pelas quais o projeto passará, desde o seu início, até o seu término.

As fases de projeto, conforme apresentado acima, podem ser divididas por diversos motivos, por exemplo:

- Disponibilidade financeira;
- Entregas parciais;
- Resultados;
- Objetivos funcionais;
- Escopo do trabalho.

Normalmente, verifica-se a limitação de fases por tempo, ou seja, contém início e término.

O ciclo de vida do projeto é flexível, ou seja, pode ser formulado de acordo com o aspecto de cada organização, setor da companhia, ou tecnologia empregada, entre outros e tem o objetivo de prover uma estrutura básica para o gerenciamento de projetos.

### **3.4 Benefícios do gerenciamento de projetos**

O gerenciamento de projetos pode trazer claros benefícios à organização. Entretanto, os benefícios são tão diversos quanto as organizações e, principalmente, seus objetivos em relação à implantação de práticas profissionais de gerenciamento de projetos que decorrem, de modo geral, de um “conjunto de problemas” que se quer resolver, que nada mais é, apresentar ganhos para a organização que justifiquem sua implantação.

Conforme FIRMINO (2005), o gerenciamento de projetos oferece muitos benefícios para as organizações, tais como:

- Redução considerável do aparecimento de “surpresas” durante a execução dos trabalhos, devido ao processo de documentação e compartilhamento de lições aprendidas;
- Permite o desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas com alto valor agregado, através do desenvolvimento de metodologias adaptadas

para nichos de negócio específicos, baseadas nas melhores práticas utilizadas no mundo todo;

- Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- Adapta o trabalho ao mercado consumidor e ao cliente;
- Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos; e
- Oferece uma importante ferramenta de compartilhamento de conhecimento organizacional para toda a instituição.

#### 4 CONCLUSÕES

Podemos perceber, que atualmente o cenário econômico em nosso Brasil não está favorável a investimentos, o impacto imediato é justamente a crise de financiamentos, onde temos a diminuição dos incentivos e retratação das doações na área social, provenientes de agentes internacionais ou nacionais. As empresas repensam suas políticas de destinação de recursos, o que significa menor financiamento para o Terceiro Setor.

Enquanto outros autores se referem ao voluntariado dentro do terceiro setor como uma excelente oportunidade de trabalho.

Valseni Braga, CEO da Rede Batista de Educação, diz que o Brasil tem um grau de sensibilização muito bom e que “chegou o momento de sair do estágio de pessoas de boa vontade para o profissionalismo. Temos recursos disponíveis para aplicar, inclusive do mundo corporativo, porque hoje a palavra de ordem é liderança sustentável para sobreviver. A empresa que cuida do terceiro setor ajuda o mundo a ser melhor. E, do outro lado, o terceiro setor evolui, já que tem de lidar com o marco legal, o governo até editou legislações que ajudam, e o crescente grau de profissionalismo”. O que é fundamental, porque o terceiro setor precisa pensar em resultado, em produtividade, boa performance, governança e *compliance*.

Observou-se o quanto o Terceiro Setor, junto as suas definições, requisitos e responsabilidades é difícil em formar uma ONG/OSC/OSCIP, vimos também que existe uma real necessidade por gestores de projetos capacitados, dotados dos corretos

conhecimentos, habilidades e experiência, orientado junto as melhores práticas do PMI, onde este ficará atento a toda documentação exigida para a captação de recursos e participação de editais públicos ou privados.

Cada vez mais as organizações se dão conta da necessidade de empregar boas práticas no gerenciamento de seus projetos e já perceberam a importância de um profissional qualificado para a otimização de recursos financeiros e humanos e que a sobrevivência e a sustentabilidade do terceiro setor demandará em um maior profissionalismo, tendo destaques aquelas onde são mais inovadoras, que possuam uma variedade de financiamento, um gerenciamento estratégico, transparência e controle social.

## 5 REFERÊNCIAS

<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv62841.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2017

<http://nossacausa.com/denominacoes-no-terceiro-setor-ong-oscip-ou-instituto/>. Acesso em: 17 jun. 2017

<http://observatorio3setor.com.br/o-3-setor-2/legislacao/>. Acesso em: 10 jul. 2017

<http://redepapelsolidario.org.br/materiais-do-terceiro-setor/>. Acesso em: 11 jul. 2017

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/caracteristicas-e-desafios-do-gerenciamento-de-projetos-em-organizacoes-do-terceiro-setor/91171/>. Acesso em: 17 jun. 2017

[http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/06/26/internas\\_economia,879119/terceiro-setor-se-apresenta-como-uma-saida-para-o-novo-emprego.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/06/26/internas_economia,879119/terceiro-setor-se-apresenta-como-uma-saida-para-o-novo-emprego.shtml). Acesso em: 11 jul. 2017

[http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia\\_social/Normativas/LoasAnotada.pdf](http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/LoasAnotada.pdf) . Acesso em: 13 jul. 2017

<http://www.parceirosvoluntarios.org.br/o-impacto-da-crise-no-terceiro-setor/>. Acesso em: 11 jul. 2017

<http://www.pmiam.org/gestao-de-projetos-no-terceiro-setor-uma-proposta-de-metodologia-para-associacao-e-fundacoes-sem-fins-lucrativos/>. Acesso em: 17 jun. 2017

[http://www.pmttech.com.br/artigos/Fluxo\\_PMBOK\\_5aEd\\_Mauro\\_Sotille.pdf](http://www.pmttech.com.br/artigos/Fluxo_PMBOK_5aEd_Mauro_Sotille.pdf). Acesso em: 13 jul. 2017

<http://www.projectbuilder.com.br/blog-home/entry/dicas/gestao-de-projetos-no-terceiro-setor-como-contornar-as-dificuldades>. Acesso em: 17 jun. 2017

<http://www.projectbuilder.com.br/blog-home/entry/dicas/gestao-de-projetos-no-terceiro-setor-como-contornar-as-dificuldades>. Acesso em: 21 jun. 2017

[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/398](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/398). Acesso em: 13 jul. 2017

[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/679](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/679). Acesso em: 21 jun. 2017

<https://singep.org.br/5singep/resultado/270.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2017

<https://www.bhbit.com.br/gestao/gestao-de-projetos-do-terceiro-setor/> . Acesso em: 10 jul. 2017

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/oscip-organizacao-da-sociedade-civil-de-interesse-publico,554a15bfd0b17410VgnVCM1000003b74010aRCRD> . Acesso em: 10 jul. 2017

LACRUZ, A. J. - PMP, Gestão de projetos no terceiro setor: uma aplicação na prática, 2º tiragem

PAULO, M. A. V. Direito Administrativo Descomplicado. In:, 18º ed. Cap 4 – Reforma Administrativa e Terceiro Setor, p 153-155

<https://brasil.pmi.org/brazil/home.aspx>, Acesso: em 10 jul. 2017

Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). PMI - Instituto de Gerenciamento de Projetos. 5. ed. Pennsylvania, EUA, 2013.

<http://www.ecodesenvolvimento.org/posts/2012/maio/ongs-podem-se-inscrever-para-receber-doacoes-na/> Acesso: em 10 jul. 2017

## 6 ABSTRACT

*Non-governmental organizations (NGOs) have increasingly occupied an important space in society, performing complementary activities for the public in the quest to meet social demands. In this scientific paper, we see the need for the project manager applied to nonprofit associations and foundations (commonly known as NGOs), many of which fail to obtain resources such as grants and onlending backed by agreements or similar with private companies, business institutes, institutes Family members, public entities and the third sector, national and foreign, for lack of ideas and projects. According to the Socio-environmental Stock Exchange (BVSA), from 2003 to 2012, more than R \$ 12.3 million were collected in 119 projects, varying from R \$ 30 thousand to R \$ 100 thousand.*

**Keywords:** *NGOs, Management, Projects, Institutes*

## 7 GLOSSÁRIO



ONG	Organização não governamental
OS	Organizações Sociais
OSC	Organização da Sociedade Civil
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PMBOK	Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)
PMI	Instituto de Gerenciamento de Projetos ( <i>Project Management Institute</i> )
FASFIL	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social